

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ МБДОУ №8 (ДЕТСКИЙ САД №8) г. АСТРАХАНЬ)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Штонда Владиславы Михайловны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В условиях динамичной внешней среды развитие персонала приобретает особую актуальность. Организации, не успевающие своевременно адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка, рискуют понести потери, тогда как конкуренты быстрее перестраивают свои процессы. Высококвалифицированный персонал становится ключевым ресурсом. В условиях ускоряющейся научно-технической революции профессиональная деятельность охватывает всё больше сфер знаний, что порождает потребность в мобильных, быстро адаптирующихся кадрах. Появляются новые методы развития персонала, однако инвестиции в него требуют защиты в связи с риском текучести. Развитие персонала давно превратилось в необходимость и в самостоятельную сферу конкурентной борьбы. Следовательно, оно напрямую влияет на темпы повышения эффективности организаций и нуждается в дальнейших исследованиях.

Степень разработанности проблемы. Понятие развития персонала исследовали Лымарева О.А., Пашьян А.А., Кудинова Г.Н., Минева О.К. и другие отечественные и зарубежные авторы. Принципы рассмотрены в трудах Колпаков В. М., Потемкина В.К., Магуры М.И., методы — в работах Курбатовой М.Б., Потёмкина В.К., Уорд П. и др.

Цель работы – исследование процесса развития персонала в организации на примере МБДОУ №8 г. Астрахани (Детский сад №8) и разработка направлений и мероприятий по его совершенствованию.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: раскрыть понятие развития персонала; определить цели и принципы развития персонала в организации; выделить функции и этапы развития персонала в организации; рассмотреть методы обучения и оценки развития персонала; дать общую характеристику деятельности МБДОУ №8 г. Астрахани (Детский сад №8); проанализировать функции и методы развития персонала в МБДОУ №8 г. Астрахани (Детский сад №8); выявить особенности и проблемы развития

персонала МБДОУ №8 г. Астрахани (Детский сад №8); обосновать необходимость реализации системы материального стимулирования молодых специалистов; предложить расширение дополнительной образовательной услуги «Школа будущего первоклассника» в МБДОУ №8 г. Астрахани (Детский сад №8); провести оценку социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы развития персонала в организации» автором раскрываются понятие, цели, принципы, функции, этапы развития персонала, а также методы обучения и оценки как инструменты его развития.

Развитие персонала определяется как целенаправленный и непрерывный процесс формирования и совершенствования профессиональных, личностных и организационных компетенций работников, направленный на повышение эффективности деятельности организации. Многие HR-практики рассматривают его как процесс совершенствования человеческого капитала путём передачи профессиональных знаний и навыков. Анализ представленных определений позволяет сделать вывод, что развитие персонала — это целенаправленный и непрерывный процесс формирования и совершенствования профессиональных, личностных и организационных компетенций работников, направленный на повышение эффективности деятельности организации и достижение её стратегических целей.

Ключевыми целями развития персонала выступают повышение эффективности труда, снижение текучести кадров, подготовка управленческого резерва, освоение новых технологий и развитие организационной культуры. К числу факторов, вызывающих потребность в развитии персонала, относятся высокий уровень конкуренции, быстрый темп развития информационных технологий, необходимость формирования стратегии и корпоративной культуры,

а также комплексный подход к управлению человеческими ресурсами как важнейшей стратегической задаче.

Эффективное профессиональное развитие работников невозможно без опоры на ряд принципов. Первый принцип — соответствие программ развития персонала целям и задачам организации, что обеспечивает связь обучения с реальными потребностями учреждения. Второй принцип — индивидуальный подход к развитию сотрудников, учитывающий их профессиональные интересы, уровень подготовки и сильные стороны. Третий принцип — непрерывность обучения, предполагающая регулярное обновление знаний и навыков в течение всей профессиональной деятельности. Четвёртый принцип — интеграция развития персонала в общую систему управления организацией. Пятый принцип — регулярная оценка результатов и предоставление обратной связи. Шестой принцип — совместная ответственность организации и сотрудников за процесс развития, когда руководство создаёт условия для обучения, а работники проявляют заинтересованность в собственном росте.

Развитие персонала выполняет ряд важнейших функций. Диагностическая функция заключается в выявлении потребности работников в обучении и профессиональном росте, определении их уровня подготовки и профессиональных дефицитов. Мотивационная функция направлена на повышение заинтересованности сотрудников в профессиональном росте, снижение риска выгорания. Адаптационная функция связана с профессиональным вхождением новых сотрудников в деятельность организации. Организационная функция предполагает планирование, координацию и проведение мероприятий по развитию персонала. Контрольная и оценочная функции позволяют наблюдать за процессом развития и определять его эффективность. Обучающая функция непосредственно направлена на формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков. Наряду с функциями выделяют этапы профессионального становления работников по

классификации Е.А. Климова: фаза адаптации (привыкание к новым условиям), фаза интернала (самостоятельное выполнение обязанностей), фаза мастерства (высокий уровень профессионализма), фаза авторитета (признание коллег) и фаза наставника (передача опыта другим).

Важнейшими инструментами развития персонала выступают методы обучения и методы оценки. Обучение персонала может проводиться как на рабочем месте, так и вне его. К методам обучения на рабочем месте относятся инструктаж (объяснение основных требований под руководством опытного работника), ротация (перевод на другую должность для освоения новых навыков), наставничество (передача опыта от более опытного сотрудника), коучинг (развитие внутренней мотивации и самостоятельности), метод усложняющихся задач, использование рабочих инструкций, секондмент (временное направление сотрудника в другую организацию), обучение действием (решение реальных задач в группах), shadowing (наблюдение за работой опытного специалиста) и баддинг (партнёрское взаимодействие равных по статусу сотрудников). К методам обучения вне рабочего места относятся семинары и конференции, мозговой штурм, дистанционное обучение, геймификация. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и ограничения, и выбор конкретного зависит от целей организации, особенностей персонала и доступных ресурсов. Среди методов оценки персонала, используемых в целях его развития, наиболее распространены аттестация (определение соответствия сотрудника занимаемой должности), метод «360 градусов» (оценка на основе мнений руководителей, коллег и подчинённых) и ассессмент-центр (комплексная оценка профессиональных и личностных качеств). Сочетание методов обучения и оценки позволяет выстраивать системную работу по развитию кадрового потенциала, обеспечивая непрерывное повышение квалификации и соответствие сотрудников современным требованиям. Таким образом, теоретический анализ показывает, что развитие

персонала представляет собой комплексную, многоуровневую систему, эффективность которой зависит от грамотного сочетания целей, принципов, функций и методов, адаптированных к конкретной организации.

В главе 2 «Анализ развития персонала в МБДОУ №8 г. Астрахани (Детский сад №8)» автор даёт общую характеристику деятельности учреждения, проводит анализ финансово-экономических показателей, организационной структуры и кадрового состава, анализирует функции и методы развития персонала, а также выявляет проблемы развития персонала в организации.

МБДОУ №8 г. Астрахани основан в 1986 году и является типичным муниципальным дошкольным образовательным учреждением. В нём функционирует 13 возрастных групп, контингент воспитанников составляет 280–300 человек. Организационная структура линейно-функциональная, с чётким распределением обязанностей между заведующим, заместителями, педагогами и обслуживающим персоналом. Штатная численность — 82 человека, из которых 35 воспитателей (43%). Основную часть коллектива составляют сотрудники в возрасте 35–50 лет с высшим образованием, доля молодых специалистов до 30 лет — 15%. Финансирование преимущественно бюджетное: субсидия на выполнение муниципального задания даёт около 80% доходов. В 2024–2025 гг. доходы выросли на 7,91% (до 67,96 млн руб.), расходы — на 7,99% (до 68,37 млн руб.), появились поступления от платных услуг. Материально-техническая база в целом соответствует требованиям, но нуждается в обновлении цифровых ресурсов.

Анализ применяемых методов развития персонала показал, что в учреждении используются как традиционные, так и современные подходы. Повышение квалификации осуществляется планомерно: воспитатели ежегодно направляются на курсы на базе муниципального методического центра. Наставничество применяется для адаптации новых сотрудников: за новичком закрепляется опытный педагог, проводятся совместные занятия и «открытые

уроки». Регулярно работают методические объединения, проводятся тематические семинары и мастер-классы. Аттестация проводится ежегодно, 15 воспитателей имеют высшую квалификационную категорию, 7 — первую. Мотивация поддерживается преимущественно нематериальными стимулами: почётные грамоты, благодарности.

В ходе анализа выявлен комплекс проблем, сдерживающих эффективное развитие персонала. Организационные проблемы связаны с неравномерной нагрузкой педагогов. Воспитатели одновременно выполняют образовательные, методические, воспитательные и документационные функции, что оставляет мало времени для повышения квалификации и самообразования. Ограничено время и для адаптации новых сотрудников: высокая нагрузка наставников не позволяет уделять новичкам достаточного внимания. Методические трудности выражаются в медленном внедрении современных образовательных технологий из-за недостатка оборудования и цифровых платформ, а также в сохраняющемся разрыве между уровнем подготовки опытных и молодых педагогов. Социально-психологические проблемы включают высокую эмоциональную нагрузку, риск профессионального выгорания и отсутствие чётких карьерных траекторий. Мотивационные проблемы обусловлены ограниченностью материального стимулирования в рамках бюджетного финансирования и недостаточной эффективностью нематериальных форм поощрения. Нормативно-правовые и ресурсные ограничения дополняют картину: высокая нагрузка по ведению документации, частые изменения законодательства и невозможность оплачивать внешние курсы и стажировки. Совокупность этих проблем подтверждает необходимость разработки целенаправленных мероприятий по совершенствованию развития персонала в МБДОУ №8 г. Астрахани.

В главе 3 «Направления совершенствования развития персонала в МБДОУ №8 г. Астрахани (Детский сад №8)» автор обосновывает основные

направления совершенствования развития персонала в организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Первое направление связано с совершенствованием системы материального стимулирования молодых специалистов. Анализ показал, что именно категория молодых воспитателей (до 30 лет, стаж до 3 лет) наиболее уязвима на этапе профессиональной адаптации: высокая нагрузка, недостаток практического опыта и ограниченная мотивация ведут к риску увольнения в первые годы работы. В штате МБДОУ №8 таких сотрудников 5 человек (15% от числа воспитателей). Для их закрепления предлагается ввести ежемесячную стимулирующую надбавку в размере 20% от средней заработной платы (7 000 руб.) на период первых трёх лет работы. Годовой объём выплат на одного человека составит 84 000 руб., на всех пятерых — 420 000 руб., а за три года — 1 260 000 руб. Экономическая эффективность здесь проявляется не в прямом доходе, а в снижении скрытых затрат на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников при возможной текучести. При консервативном прогнозе без мероприятия можно ожидать ухода не менее 3 человек за три года, а стоимость замещения одного воспитателя условно составляет 100 000 руб., что даёт предотвращённые затраты 300 000 руб. Прямой окупаемости нет, однако социальная эффективность очевидна: повышается мотивация молодых педагогов, ускоряется их адаптация, снижается нагрузка на наставников и уменьшается текучесть кадров.

Второе направление — расширение дополнительной образовательной услуги «Школа будущего первоклассника». Существующая модель (одна группа, 25 детей, два занятия в неделю по 400 руб., продолжительность 7 месяцев) давала доход 560 000 руб. за период. Автором предлагается новая модель: сформировать две группы по 20 детей, проводить занятия один раз в неделю по 500 руб., увеличить продолжительность программы до 8 месяцев, а также обновить материально-техническую базу (интерактивная доска, ноутбук, проектор,

цифровая платформа) с единовременными затратами 140 000 руб. При таком подходе месячный доход составит 80 000 руб., а за 8 месяцев — 640 000 руб. Постоянные и переменные расходы (оплата труда педагогов с начислениями, методическое сопровождение, канцелярия) за 8 месяцев равны 305 984 руб. Совокупные затраты с учётом единовременных вложений — 445 984 руб. Чистый экономический эффект достигает 194 016 руб., а срок окупаемости инвестиций — около 3,35 месяца. Социальный эффект выражается в расширении охвата детей (с 25 до 40 человек), повышении качества дошкольной подготовки и профессиональном развитии самих педагогов, осваивающих цифровые инструменты.

Таким образом, оба предложенных мероприятия имеют положительную социально-экономическую эффективность. Внедрение стимулирующих выплат для молодых специалистов укрепляет кадровую стабильность, а расширение услуги «Школа будущего первоклассника» обеспечивает дополнительный доход и повышает качество образовательной деятельности. Предложенные рекомендации могут быть реализованы в рамках действующего законодательства и существующей финансовой системы МБДОУ №8 г. Астрахани.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В современных условиях развитие персонала является ключевым направлением повышения эффективности организации. В ходе исследования установлено, что развитие персонала представляет собой комплексный системный процесс совершенствования профессиональных компетенций сотрудников, повышения их адаптивности и результативности трудовой деятельности. Основными целями данного процесса выступают: повышение профессионального уровня работников, обеспечение соответствия компетенций современным требованиям, рост качества деятельности и формирование устойчивого кадрового потенциала. Ключевыми принципами определены системность, непрерывность, практическая направленность, адаптивность и ориентация на долгосрочное развитие.

В работе рассмотрены функции (диагностическая, адаптационная, мотивационная, обучающая, оценочная) и этапы развития персонала — от определения потребностей в обучении до анализа результативности мероприятий. Среди наиболее эффективных методов развития выделены повышение квалификации, наставничество, практико-ориентированное обучение и цифровые образовательные технологии.

Практическая часть выполнена на базе МБДОУ № 8 г. Астрахани. Анализ кадрового состава показал относительную стабильность коллектива, однако выявлены проблемы: недостаточный приток молодых специалистов, их текучесть в первые годы работы, высокая профессиональная нагрузка и ограниченные возможности для практико-ориентированного развития. Существующая система развития персонала требует совершенствования с учётом современных требований.

В целях совершенствования системы обоснована необходимость внедрения материального стимулирования молодых специалистов, что позволит повысить привлекательность работы в организации и снизить текучесть кадров. Также предложено усовершенствование дополнительной образовательной услуги «Школа будущего первоклассника» (обновление методик, материально-технической базы, использование цифровых технологий), что будет способствовать развитию профессиональных компетенций педагогов.

Оценка социально-экономической эффективности подтвердила целесообразность предложенных мероприятий: экономическая эффективность выражается в окупаемости и повышении результативности образовательной деятельности, социальная — в снижении кадровых рисков и развитии профессионального потенциала педагогов.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, а задачи выполнены. Предложенные мероприятия могут быть использованы в

практике дошкольных образовательных организаций для совершенствования системы развития персонала.